

SARIS – CONGO

SUIVI DU PLAN D' ACTIONS ET APPUI A LA DEMARCHE QUALITE

RAPPORT DE MISSION

Réalisée du 8 au 15 Octobre 2004

Date :	Nombre de pages :	Référence :	Rédacteurs :
20/04/2004	8	010-RM-RapportMission SARIS1004	Daniel Mignot Mathieu Weil

RESUME DE LA MISSION

La mission s'est déroulée sans difficultés notables, avec une prise en charge et une disponibilité sans failles. Comme la situation du tableau de suivi transmis par le RAQ le laissait craindre, la démarche qualité est en retard à la SARIS: très peu d'actions engagées ont été menées à leur terme : c'est la tracabilité qui, malgré l'absence actuelle de marquage des sacs, est allée le plus loin; il faut également noter une véritable amélioration de l'état des magasins à Moutéla, ainsi qu'à Nkayi uniquement pour les magasins sucre en morceaux et pour l'agglomération.

Dans le même temps nous avons trouvé un personnel d'encadrement beaucoup plus réceptif à la qualité qu'un an plus tôt et il ne nous paraît pas que l'on puisse trouver là une explication suffisante aux difficultés rencontrées.

Sur la base de ce constat, il nous est paru nécessaire de recentrer le RAQ sur un nombre limité (4) de chantiers primordiaux pour lesquels un calendrier détaillé de réalisation des tâches et un ensemble de documents d'accompagnement lui ont été laissés. Le pas de temps nécessaire à la réalisation de ces actions est d'environ 2 mois; à l'issue de cette période nous proposons que soit effectuée une évaluation détaillée du travail du RAQ, tenant compte des facilités qui lui auront été accordées comme des obstacles qu'il aura dû affronter (en particulier dans le cas d'une mobilisation trop importante sur Pointe-Noire).

Les 4 priorités retenues assorties d'un calendrier détaillé sont:

- Le développement d'un ensemble d'outils de communication autour de la qualité: tableaux de bord, affichage, déclinaison par service,
- La finalisation de la mise en place d'un système efficient de tracabilité (en particulier pour le Tip-Top et le sucre destiné à la Sosucam)
- L'identification et le traitement des non conformités produits finis.
- Et finalement l'hygiène et le rangement dans les magasins Produits Finis (c'est le point faible de la tracabilité pour partie déjà mise en place).

Au cours de la mission un travail particulier a débuté concernant le suivi et le contrôle des expéditions de sucre vers la Sosucam (y compris une comparaison des résultats d'analyses entre Moutéla, Nkoteng et Mbandjock); ce travail vient compléter la mise en place des procédures de réception du sucre CEMAC, procédures préparées lors de la dernière mission à la CST.

Un audit rapide de l'état et du mode de gestion des entrepôts ainsi que des modalités de réception et de transfert des sucres destinés aux autres sociétés du groupe mérite d'être réalisé d'une part à Douala (arrivée et dépotage du sucre Saris) à l'occasion de la prochaine mission de l'ENSIA-SIARC à la SOSUCAM (prévue au cours de la deuxième quinzaine de novembre), puis plus tard à Ngaoundéré (transit du sucre Sosucam et Saris vers la CST). Nous disposerons alors des éléments nécessaires à l'établissement de règles claires de suivi et de contrôle des sucres comme de circulation d'informations comparables et suffisantes sur l'ensemble de la filière, depuis le départ de la Saris jusqu'à l'arrivée dans les entrepôts du Sud Tchad. Nous pensons qu'il y a là un gisement important de coûts de non-qualité qu'il serait possible de réduire.

1. Objectifs initiaux de la mission :

- 1.1. Disposer d'un premier bilan de la situation de la démarche qualité à la SARIS
- 1.2. Apporter un appui pratique sur les actions prioritaires de la démarche qualité, soit :
 - -La maîtrise des produits finis en s'assurant de l'identification et du traitement des produits non conformes,
 - -Le (s) système(s) de traçabilité mis en place,
 - -La récolte des données qualité, leur fiabilité et leur mode de diffusion,
- 1.3. Préparer l'évaluation qualité SIARC et la revue de direction programmées début 2005

2. Programme réalisé

2.1. Déroulement de la mission et personnes rencontrées

- 09/10/04 : **Présentation objectifs Mission, Suivi magasins Moutéla, Travail avec le RAQ sur suivi fiches actions**
M. Batamio Directeur d'Exploitation
: M. Ndi Barga Responsable Qualité
: M. Alexis Aniamabo Chef de quart magasin Moutéla
- 10/10/04 : **Travail avec le RAQ (Communication qualité)**
M. Ndi Barga Responsable Qualité
- 11/10/04 : **Suivi magasins et agglomération Nkayi**
: **Travail avec le RAQ (Hygiène des magasins)**
Atelier sur les bonnes pratiques relatives à l'identification et la traçabilité
: Mme Sambala Responsable Commercial
: M. Bakidi Responsable Agglomération
: M. Mpassy Chef de Quart Magasin
: M. Goual Chef Magasin Nkayi
: M. Mabiala Laboratoire
: M. Mbanga Laboratoire
: M. Ndi Barga Responsable Qualité
: 18 personnes du laboratoire, de l'usine, et des services commerciaux
- 12/10/04 : **Atelier sur la déclinaison des objectifs Qualité en actions qualité pour le laboratoire**
Travail avec le RAQ (Produits Non conformes)
: M. Ndi Barga Responsable Qualité
: M. Niome Responsable Laboratoire
: 7 personnes du laboratoire: M. Batamio
- 13/10/04 : **Présentation aux responsables Usine et Laboratoire des travaux réalisés au cours de cette mission avec le RAQ**
Travail avec le RAQ
: M. Ndi Barga Responsable Qualité
: M. Niome Responsable laboratoire
: M. Missetete Directeur usine
: M. Kaptouom Adjoint Directeur usine
: M. Issa Offi Chargé de mission
- 14/10/04 : **Visite des magasins SDV à Pointe Noire**
: **Travail avec le RAQ**
: **Rédaction du rapport**
: **Bilan de la mission et recommandations au RAQ**
: M. Ndi Barga Responsable Qualité
: M. Batamio Directeur exploitation
: M. Bouanga Directeur commercial
: M. Nkaya Responsable logistique

: M. Makola : Responsable stockage Saris chez SDV
: MM. Carrio et Barrière SDV
: Mme Sambala Chef service administration des ventes

2.2. Remarques par rapport au déroulement de la mission

La première partie de la mission a été consacrée à établir un bilan rapide de l'état d'avancement de la démarche. Les difficultés que nous avons pressenties à l'examen du tableau de suivi transmis par le RAQ se sont ainsi trouvées confirmées :

De nombreuses actions qualité engagées ne sont pas encore allées à leur terme et, parmi les plus importantes, certaines (maîtrise des non conformités, tableau de bord) restent bien en deçà de ce que l'on aurait dû atteindre.

Dans le même temps l'intérêt pour la qualité et l'ouverture à la démarche manifestés par les agents de la Saris que nous avons rencontrés laisse penser qu'il serait possible d'aller plus loin et plus vite sans difficultés majeures.

Nous avons donc décidé de consacrer l'essentiel de la deuxième partie du séjour à construire dans le détail avec le RAQ les éléments majeurs de quatre chantiers fondamentaux dont la réalisation rapide devrait garantir la cohérence et la durabilité de la démarche.

Nous souhaitons qu'à la fin de la mission, le RAQ se trouve en possession d'une feuille de route très détaillée, assortie de notes d'appui méthodologique (modèles), d'un calendrier précis et d'une répartition des responsabilités revenant à chacun afin que les résultats qui seront obtenus avant la fin de l'année puissent être objectivement évalués.

De ce fait, le calendrier s'est resserré et il n'a pas été matériellement possible de visiter tous les services concernés par une action qualité. Nous prions tous ceux qui souhaitaient nous présenter les actions qu'ils ont déjà engagées, de bien vouloir nous en excuser.

3. Résultats détaillés de la mission

Points positifs

Tracabilité produits finis

Malgré le fait que le marquage des sacs ait été très vite interrompu (marqueuses non fonctionnelles) les différents enregistrements concernant la mise en stock, puis l'expédition des lots de sucre mentionnent généralement le quart ou même la cuite de production. Lors du stockage des étiquettes autocollantes sont normalement placées sur un sac en début de lot et permettent souvent de retrouver l'emplacement du lot.

Enregistrement des Non conformités

Il existe un tableau récapitulatif des analyses de la qualité des sucres sous Excel disponible sur l'Intranet : les non conformités y sont directement matérialisées (en jaune) sur le tableau.

Magasins produits finis Moutèla

Les sacs sont dans un état correct compte tenu des infrastructures. Le rangement est en progrès mais, en partie du fait de l'exiguïté des magasins au regard des volumes à stocker, il ne préserve pas toujours l'intégrité des lots de sucre.

Agglomération et magasin sucre morceaux de Nkayi

Etat de propreté nettement amélioré ; les plans de nettoyage sont mis en œuvre.

Points négatifs

Magasins produits finis Moutèla

Du sucre blond destiné à la Sosucam est ensaché dans des sacs de sucre raffiné (cela est apparemment dû au fait que la Sosucam n'a pas fourni, en temps et/ou en nombre, les sacs appropriés).

Magasin matières premières Moutèla

Magasin aux portes ouvertes, très sale, mal rangé, présentant plusieurs sacs éventrés.

Les dextranases sont stockées à température ambiante (30 à 35°C) alors que les préconisations figurant sur l'emballage stipulent un stockage entre 20 et 25°C.

On note l'absence d'instructions d'hygiène et de rangement pour ce magasin.

Magasins produits finis (sucre granulé) Nkayi

Les magasins sont assez sales. Les consignes de nettoyage ne sont visiblement pas ou mal appliquées.

Un besoin en matériel (balais en particulier) de nettoyage est formulé.

Traitement des produits finis non conformes

Plusieurs exemples de produits finis non conformes identifiés par le laboratoire puis non isolés et traités par la suite ont été relevés (lots 478, 485 et 486 de sucre R1 présumé Tip Top et laissés sous cette dénomination malgré le retour d'analyses de Floc à 10 jours positives)

Définition des exigences clients

Les exigences clients (voir fiche SA REA 1), en tous cas pour les principaux clients, n'ont toujours pas été déterminées. Cela est un frein important à la mise en œuvre de la démarche Qualité d'une façon générale et à la construction d'une réponse à la réclamation Brasco sur les livraisons de R1 tip top, survenue au cours de cette mission, en particulier.

Il est proposé (voir fiche action SA REA 1), en l'absence d'un document spécifique détaillant les exigences de ce client, de faire parvenir à Brasco avant le 31/12/04, la fiche produit fini du R1 tip top afin d'obtenir son accord formel sur les caractéristiques de ce produit.

Maîtrise documentaire

Si la procédure établie respecte les exigences de l'ISO 9001, celle-ci n'est pas toujours bien appliquée : plusieurs écarts concernant, entre autres, l'identification des documents, et leur diffusion ont été constatés.

Le système de classement des documents dans la base informatique du Responsable Qualité ne lui permet pas toujours de retrouver aisément les différents documents qui lui sont demandés.

4. Recommandations au RAQ

La démarche engagée voilà plus d'un an à la Saris concerne (hormis la culture) l'ensemble des départements et services de l'entreprise.

Un plan d'actions concernant tous les acteurs a été élaboré ; les actions en découlant sont en cours de mise en œuvre. Néanmoins peu nombreuses sont celles qui ont été finalisées aujourd'hui.

Au stade actuel du projet, il est essentiel, pour la motivation des acteurs, la crédibilité et l'efficacité de la démarche, que quelques « chantiers » aboutissent et apportent ainsi la preuve de la capacité de l'entreprise à s'améliorer.

Plutôt que de continuer à avancer action par action, nous avons choisi, au cours de cette mission, de nous concentrer sur quelques thèmes cohérents entre eux et répondant à des préoccupations actuelles très concrètes de la Saris. Ainsi et pour exemple, au cours de cette mission, Brasco a « réclamé » prétextant, sans plus de précisions, de livraisons de sucre ne correspondant pas à ses exigences; l'exercice de traçabilité que nous avons alors mis en œuvre nous a permis de découvrir à Moutela et à Nkayi, plusieurs lots de sucre emballé en R1 TIP TOP alors que les résultats d'analyses étaient non conformes en floc. La non-conformité avait été bien identifiée au laboratoire mais pas reportée sur le produit et son traitement n'avait été ni décidé ni exécuté avec pour résultat que ce sucre, aujourd'hui, n'est pas isolé au magasin et peut à tout moment être expédié à la Brasco...

Ainsi, les chantiers prioritaires que nous avons retenus sont les suivants :

- *Communication et diffusion de la politique qualité*
- *Identification et traçabilité des lots*
- *Traitement des produits non conformes*
- *Hygiène et rangement des magasins*

Ces chantiers forment un tout homogène et sont étroitement interdépendants : La maîtrise des produits finis non conformes passe par la mise en œuvre d'un système d'identification/ traçabilité efficace, tandis que l'hygiène et le rangement des magasins permettent tout à la fois de limiter l'apparition de non-conformités et de faciliter leur identification et donc leur traitement le cas échéant.

Quant à la communication concernant le système Qualité, elle a pour but non seulement de responsabiliser les acteurs par rapport aux rôles qu'ils ont à jouer dans les systèmes mis en place (nettoyage/rangement des magasins, identification/traçabilité et traitement des non-conformités) mais aussi de les informer des résultats obtenus grâce à leur implication.

Chantier n° 1 : Communication et diffusion de la politique qualité

Afin d'impliquer d'avantage les employés, nous recommandons de mettre en œuvre les actions suivantes :

Amélioration du Tableau de Bord Qualité :

Reprendre (selon fiche action SA DIR 2) le tableau de bord des indicateurs Qualité afin de le rendre plus convivial et pour qu'il réponde mieux aux besoins des utilisateurs.

Compléter la définition claire de l'origine et du mode de collecte des données.

Ce tableau de bord devra intégrer, aussi longtemps que le traitement des non-conformités ne sera pas à 100% verrouillé, un suivi de la qualité des sucres expédiés vers les clients les plus exigeants : Industriels, Sosucam, Agglomérerie .

Périodicité à définir (8 ou 15 jours) en vue de ne pas utiliser trop du temps du RAQ. Envoi systématique à la SIARC en fonction de la périodicité retenue.

Le maintien d'un Tableau de Bord allégé en inter-campagne (expérience Tchad) nous paraît se justifier.

Date de finalisation du tableau de bord enrichi : 26/10/04

Déclinaison de la politique qualité par service et poste de travail :

Sur la base de l'exercice mené au cours de cette mission avec le personnel du laboratoire, conduire la déclinaison de la politique qualité en objectifs qualité à chaque poste de travail dans les différents services.

Ce travail est à faire à la Saris en priorité au laboratoire et aux magasins où la déclinaison des tâches pour chaque poste de travail devra en particulier prendre en compte les responsabilités définies dans les procédures de traçabilité et de traitement des produits non conformes. Elle sera formalisée dans les fiches de poste correspondantes qui sont en cours de révision par les ressources humaines. **30/11/04**

Faire vivre les deux « tableaux d'affichage verts » Assurance Qualité en y faisant apparaître (liste non exhaustive) des indicateurs extraits du tableau de bord (spécifiques à chaque zone : le premier tableau plutôt usine, le second plutôt magasins), des photos, des messages qualité et tout autre évènement de nature à intéresser et sensibiliser le personnel. Le bureau du Responsable Assurance Qualité gagnerait lui aussi à être un lieu d'affichage et/ou d'exposition d'éléments relatifs à la Qualité. **En continu**

Chantier n° 2 : Identification, traçabilité et suivi des lots de produits finis

Le système fonctionne partiellement mais il présente des lacunes. Les actions suivantes doivent être menées :

- Reprendre, compléter et valider la procédure d'identification et de traçabilité. **29/10/04**
 - Etablir les plans de masse des magasins Produits finis de Moutéla et Nkayi. **15/11/04**
 - Y représenter la situation actuelle du stockage dans chaque magasin. **15/11/04**
 - Etablir un système (recueil des données, exploitation, circulation de l'information) de prévisions des entrées et sorties sucre dans les magasins. **30/11/04**
 - Des prévisions court termes permettront de déterminer si il est possible de procéder à un rangement (et nettoyage) pendant l'inter-campagne ; cela permettrait de démarrer la nouvelle campagne sur de bonnes bases (propices à la traçabilité). En cours de campagne, les prévisions permettront de favoriser la gestion des magasins et de se rapprocher autant que possible d'un FIFO.
 - Remettre en fonction les encreuses. **démarrage prochaine campagne.**
 - Faire parvenir à la Saris 4 tampons encreurs manuels afin de palier à d'éventuels pannes de ces encreuses.
- Responsabilité : commande par Somdiaa sur proposition de matériel effectuée par la SIARC : avant le 15 décembre 2004.**

Actions spécifiques aux livraisons Sosucam

- Mise en œuvre de l'instruction de suivi (au lot et au sac) des envois vers la Sosucam : **immédiat**
- Préparation d'un protocole et mise en œuvre d'une batterie d'analyses destinées à comparer les résultats entre les laboratoires de la Saris et de la Sosucam (Mbandjok et Nkoteng) : **15/10/04**

Chantier n° 3 : Maîtrise des produits non conformes

L'exercice de traçabilité réalisé dans le cadre de la réclamation Brasco a permis de constater que plusieurs lots de sucre R1 Tip Top non conformes sur le critère floc n'étaient pas identifiés comme tels dans les magasins et risquaient de ce fait d'être expédiés au client.

C'est pourquoi la procédure générale de traitement des Non Conformités a été retouchée et qu'une instruction pour son application spécifique aux produits finis a été établie. Il apparaît maintenant nécessaire de :

- Finaliser et faire valider la procédure de maîtrise des produits non conformes. **22/10/04**
- Présenter et faire valider l'instruction pour le traitement des non-conformités produits finis. **29/10/04**
- Traiter les lots de R1 TIP TOP non conformes stockés à Moutela et Nkayi. **Immédiat**

Chantier n° 4 : Hygiène et rangement des magasins :

Plusieurs actions ont été engagées à différents niveaux (selon SA MDR 7) mais aucune d'entre elles n'est véritablement finalisée.

Ainsi en allant du général au particulier :

- Réviser les instructions de rangement/nettoyage (matrices faisant apparaître les opérations à réaliser, les fréquences et les quarts concernés) **15/11/04**
- Afficher ces instructions **15/11/04**
- Construire et mettre en œuvre des formulaires (ou cahiers) d'enregistrements permettant de consigner la réalisation effective des opérations de rangement/nettoyage. Ne pas le prévoir pour les opérations à fréquences rapprochées. **15/11/04**
- Réviser (critère rangement en particulier à inclure) et mettre en œuvre (responsabilités à définir) les check listes de contrôle de l'efficacité des opérations de rangement/nettoyage. **15/11/04**
- Concevoir un indicateur convivial sur la base de cette check liste de contrôle **15/11/04**
- Afficher (panneau Assurance Qualité magasins) selon une forme et une fréquence à définir les indicateurs ainsi obtenus. **En continu**

Autres Actions :

A l'agglomération :

Le responsable est particulièrement motivé et a déjà, de sa propre initiative, démarré plusieurs actions concernant le nettoyage des locaux et magasin ou le suivi de la maturation du sucre.

On note que :

- les fiches actions REA 91, 92 et 93 ont peu avancé.
- l'agglomération est globalement propre.
- la fiche action SA MDR 8 concernant le nettoyage est en cours de mise en œuvre.

Des actions restent cependant à finaliser :

- Révision des instructions de nettoyage/rangement sous forme de matrices faisant apparaître les opérations à réaliser, les fréquences et les quarts concernés.
- Elaboration et mise en œuvre de formulaires (ou cahiers) d'enregistrements permettant de consigner la réalisation effective des opérations de rangement/nettoyage. Ne pas le prévoir pour les opérations à fréquences rapprochées.
- Etablissement et mise en œuvre (responsabilités à définir) des check listes de contrôle de l'efficacité des opérations de rangement/nettoyage.
- Un système de suivi quotidien, et par lot, de l'humidité du sucre morceau a été mis en place en salle de maturation. Plutôt que de systématiser ce système sur le long terme, il serait préférable de le considérer comme une étude permettant de qualifier le pilotage de la maturation (définition de la durée de séjour optimale en fonction de la régulation en température et en hygrométrie de la salle et des conditions extérieures) en fonction de la qualité du sucre en entrée salle de maturation. Cette étude pourrait également permettre de démontrer le rôle que joue la non-maîtrise des conditions de maturation (température et hygrométrie) sur la qualité du sucre sortant.
- Le stockage du sucre morceau en magasin peut facilement être amélioré : en effet, la réduction de la surface au sol des « palettes/piles » permettrait de se rapprocher d'un FIFO tout en favorisant la circulation d'air entre les piles.
- En plus de la mesure humidité à la sortie des lots vers le magasin, il est envisagé la mise en place d'un système de contrôle visuel de la conformité couleur et aspect du sucre en morceaux rapportés à des échantillons témoins (constitués en prenant en considération ce qu'on est capable de faire et qui est acceptable pour le client, et dont les règles de renouvellement restent à définir).
- Enfin il est urgent et indispensable de colmater la dalle de couverture d'égout par laquelle s'échappe une odeur nauséabonde à l'entrée du bureau du responsable agglomération.

Mise à jour des fiches actions

Faire parvenir à la SIARC toutes les fiches actions révisées suite à cette mission et concernant en particulier le traitement des non conformes produits, la traçabilité, la communication et l'hygiène/rangement des magasins. Mettre également à jour le tableau de suivi du Plan d'actions (y compris en évaluant le % actuel de réalisation de chaque action) : **avant le 30 octobre 2004**

5. Suites à donner à la mission

La période de « rattrapage » qui débute est délicate et contraignante ; pour réussir elle va nécessiter :

- **Pour le RAQ** : Une augmentation de la charge de travail importante et surtout une concentration de ses efforts sur les quelques actions spécifiques détaillées ci-dessus. Il est évident que la disponibilité du RAQ pour se rendre à Pointe Noire va se trouver pendant cette période fortement réduite (envisager la formation d'un agent déjà sur place à la réalisation des actions les plus répétitives, le RAQ n'intervenant plus qu'en contrôle périodique, une fois par mois par exemple).
- **Pour l'ensemble des agents directement concernés par l'accélération de la démarche** (à l'usine, au laboratoire et dans les services commerciaux) une grande disponibilité afin qu'ils soient prêts à appuyer le RAQ, à se réunir, discuter et valider les documents au fur et à mesure de leur finalisation.
- **Pour la Direction** : Un soutien permanent qui devra s'accompagner d'un contrôle rigoureux du respect des échéances qui auront finalement été arrêtées.
- **Pour la SIARC** : l'engagement d'un appui à distance aussi fréquent et intense que nécessaire. Celui-ci pourra être complété par une mission de terrain supplémentaire, si la Direction de la SARIS le juge utile, au cas où la démarche avance de manière significative mais se heurte à des blocages qu'une expertise courte est susceptible de lever.

6. Annexes

- *Annexe 1 : fiches actions remises à jour :*
- *Annexe 2 : Autres documents finalisés au cours de la mission*
 - 2.1. *Tracabilité produits finis Saris*
 - 2.2. *Instructions pour le suivi et le contrôle des expéditions de sucre de la Saris vers la Sosucam*
 - 2.3. *Procédure de maîtrise des produits finis non conformes*
 - 2.4. *Note complémentaire concernant la maîtrise des produits non conformes*
 - 2.5. *Note concernant la « réclamation » Brasco*